PLAN D'ACTION 2012-2013

CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

Québec

RÉDACTION

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

ÉDITION

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le présent plan d'action annuel peut être consulté sous la rubrique Publications du site Internet du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont l'adresse est **mess.gouv.qc.ca**.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada, 2012
ISSN (imprimé) : 1910-4863
ISSN (PDF) : 1913-6099

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
ISBN (imprimé) : 978-2-550-66174-0
ISBN (PDF) : 978-2-550-66175-7

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

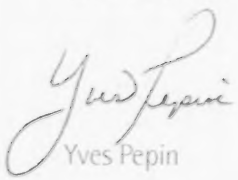
MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan d'action 2012-2013 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette année sera essentiellement orientée sur la continuité et la consolidation de nos activités de recouvrement, ainsi que sur la participation active du Centre aux réflexions et aux travaux portant sur l'amélioration de la performance du Ministère.

Les objectifs présentés dans ce plan d'action sont liés à deux grandes orientations stratégiques, soit la performance et la gestion des ressources humaines. Les cibles ont été établies selon les indicateurs de performance inscrits dans la Convention de performance et d'imputabilité de 2009, et elles visent à soutenir l'efficacité et l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité de ses services.

Toujours animé par la mission du Centre, l'ensemble du personnel est mobilisé et prêt à répondre aux exigences de performance que représente l'atteinte des objectifs de ce plan. Encore cette année, nous pouvons miser sur les compétences et l'engagement de chacune des personnes qui font du Centre de recouvrement une organisation performante et innovatrice.

Le directeur général,



Yves Pepin

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT 6

- Mission 6
- Responsabilités 7
- Produits et services 8
- Processus de recouvrement 8
- Ressources humaines 9
- Ressources financières 9
- Organigramme du Centre de recouvrement 10

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2012-2013 11

- Sommaire des objectifs 2012-2013 12
- Objectifs détaillés 13

FACTEURS DE CONTINGENCE 17

ANNEXE 1 – GLOSSAIRE 18

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT

MISSION

Le Centre de recouvrement protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux en cette matière.

RESPONSABILITÉS

Le Centre de recouvrement, ci-après nommé le Centre, est une unité conventionnée qui relève du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Aux fins de l'application de la Convention de performance et d'imputabilité, le sous-ministre délègue au sous ministre adjoint aux services à la gestion la responsabilité du suivi de l'administration, du cadre budgétaire et du budget du Centre. Le directeur général veille à l'application des orientations stratégiques ainsi qu'à l'atteinte des objectifs annuels en tenant compte du cadre budgétaire et des ressources humaines.

Le Centre a la responsabilité de recouvrer les sommes versées en trop par Emploi-Québec dans l'administration de ses divers programmes et mesures, en vertu du titre III, chapitre II, de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (L.R.Q., c. A-13.1.1).

La principale créance d'Emploi-Québec est l'aide financière de dernier recours versée :

- aux personnes qui n'y ont pas droit;
- aux personnes immigrantes qui ont été parrainées;
- aux personnes créancières alimentaires, lorsqu'un défaut de paiement est signalé par la personne débitrice alimentaire.

Les autres créances d'Emploi-Québec sont des sommes versées en trop dans le cadre de :

- l'administration des mesures d'aide à l'emploi;
- l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre III);
- l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre IV);
- l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (L.R.Q., c. M-15.001).

Par ailleurs, l'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale (L.R.Q., c. A-29.011) confie au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'application de ladite loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes versées en trop en vertu de cette loi est également confiée au Centre de recouvrement. À des fins de compréhension, ces sommes seront désignées dans le présent document sous l'appellation « créances du Régime québécois d'assurance parentale ».

Le directeur général du Centre a aussi la responsabilité d'appliquer les décisions découlant du pouvoir discrétionnaire dévolu au ministre en matière de recouvrement en vertu de l'article 104 de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles et de l'article 32 de la Loi sur l'assurance parentale. Ces articles permettent, entre autres, de suspendre le recouvrement d'une dette, ou d'en faire la remise partielle ou totale.

PRODUITS ET SERVICES

Selon les sources d'encaissement, les principaux produits et services du Centre sont le recouvrement effectué par le personnel, le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par Revenu Québec.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL

- Les ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice;
- Les procédures judiciaires confiées à la Direction des affaires juridiques, notamment les saisies de salaire et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles;
- La radiation des créances irrécouvrables;
- La localisation des personnes débitrices.

RECOUVREMENT AUTOMATISÉ

- Les retenues sur les sommes versées par Emploi-Québec et sur les prestations du Régime québécois d'assurance parentale;
- Les retenues sur les remboursements d'impôt et sur le crédit d'impôt pour solidarité (CIS), par Revenu Québec, pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale;
- Le recouvrement de l'aide conditionnelle versée par Emploi-Québec, dans le cadre de l'aide financière de dernier recours, dans l'attente :
  - d'un crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, accordé par la Régie des rentes du Québec;
  - de l'exercice d'un droit accordé par la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Société de l'assurance automobile du Québec.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR REVENU QUÉBEC

- Le recouvrement effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., c. P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement dans les droits des personnes créancières alimentaires.

PROCESSUS DE RECOUVREMENT

Le processus de recouvrement est enclenché par les réclamations établies par les centres locaux d'emploi d'Emploi-Québec et le Centre de service à la clientèle du Régime québécois d'assurance parentale. Ces réclamations génèrent à elles seules près de 90 % de la facturation annuelle nette. Le Centre assure le suivi des créances individuelles et des comptes débiteurs pour les programmes administrés par le Ministère, et ce, peu importe la provenance des encaissements. Cependant, les principales activités de recouvrement du Centre sont effectuées par son personnel, puisque les autres sont automatisées ou effectuées par Revenu Québec. Une fois qu'un avis de réclamation

a été envoyé à une personne débitrice, le personnel de la Direction des services de première ligne communique avec cette personne pour négocier une entente de remboursement. Lorsque ces négociations ne peuvent mener à une entente ou en cas de non-respect de l'entente conclue, le dossier est pris en charge par le personnel de la Direction des services spécialisés, qui détermine si la personne débitrice est solvable. En présence d'éléments de solvabilité, des procédures judiciaires peuvent être engagées. Quant aux créances jugées irrécouvrables, elles sont radiées.

RESSOURCES HUMAINES

Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs en 2012-2013, le Centre dispose de 192 équivalents temps complet (ETC) ministériels, qui se répartissent de la façon suivante :

Désignation des centres de responsabilité	ETC
Bureau du directeur général	3
Direction du soutien à la performance et aux opérations	26
Direction des services de première ligne	64
Direction des services spécialisés :	
> Centre de services de Québec	30
> Centre de services de Montréal	25
> Centre de services de Longueuil	31
> Bureau du directeur	13
Total pour cette direction	99
Total	**192**

De plus, le Ministère dispose de 8 ETC prêtés par la Ville de Montréal[1].

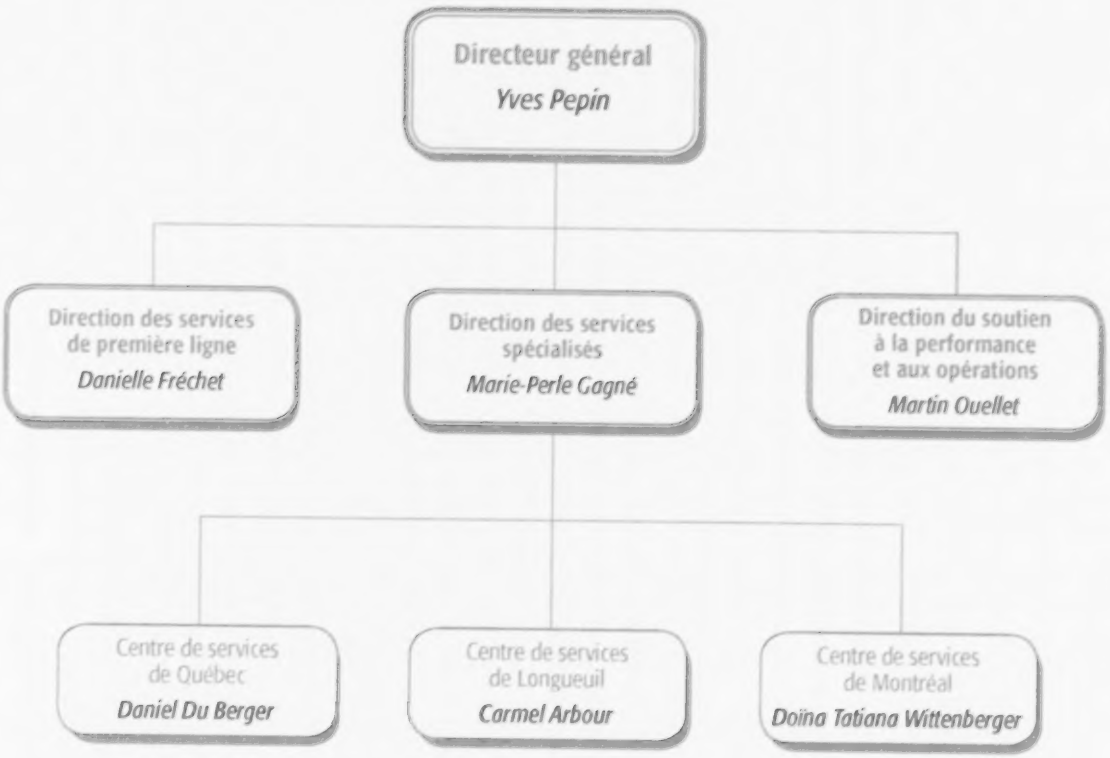
RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour l'année 2012-2013, les dépenses prévues pour les activités de recouvrement du Centre s'élèvent à 10 millions de dollars, répartis comme suit :

Dépenses prévues pour les activités de recouvrement	M$
Rémunération (y compris les sommes versées à la Ville de Montréal)	9,1
Fonctionnement	0,9
Total	**10,0**

1. En vertu d'une convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE RECOUVREMENT



Structure administrative 9 octobre 2012

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2012-2013

Considérant que le Centre de recouvrement met l'accent sur la continuité et la consolidation de ses activités en 2012-2013, tous les objectifs de cette année pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale se rattachent à sa première orientation selon laquelle le Centre entend soutenir et accroître l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité des services qu'elle fournit.

Le Centre présente également les défis à relever au cours de l'année afin de poursuivre les visées d'une autre de ses orientations soit celle de disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant en nombre suffisant.

Les objectifs ciblés ont été établis en fonction des indicateurs de performance inscrits dans la Convention de performance et d'imputabilité (CPI). Pour ce faire, le Centre a considéré sa capacité organisationnelle au regard des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont il dispose.

SOMMAIRE DES OBJECTIFS 2012-2013

ORIENTATION 1 : SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

Objectifs	Indicateurs	Cibles
CRÉANCES D'EMPLOI-QUÉBEC		
Efficacité globale		
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 18,4 % relativement aux créances d'Emploi-Québec pour l'année 2012-2013.	Taux de recouvrement global[1]	18,4 %
1.2 Limiter à 0,8 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2013, par rapport au solde du 31 mars 2012.	Taux de variation des comptes débiteurs[2]	0,8 %
Efficience globale		
1.3 Maintenir à 13 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2012-2013.	Coût par dollar recouvré[3]	13 ¢ ou moins
Qualité des services		
1.4 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2011-2012.	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre[4]	45 secondes ou moins
CRÉANCES DU RÉGIME QUÉBÉCOIS D'ASSURANCE PARENTALE		
Efficacité globale		
1.5 Atteindre un recouvrement net de 6,7 millions de dollars	Montant recouvré	6,7 M$

1 **Le taux de recouvrement global** mesure la proportion des sommes recouvrées par rapport à celles qui sont recouvrables. Les sommes recouvrées correspondent au recouvrement net, qui comprend le recouvrement automatique et le recouvrement effectué par le personnel, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus. Quant aux sommes recouvrables, elles correspondent au solde des comptes débiteurs au 31 mars 2012, auquel est ajoutée la facturation annuelle nette de l'année 2012-2013.

2 **Le taux de variation des comptes débiteurs** mesure la variation du solde des comptes débiteurs d'une année financière par rapport à la précédente. Le solde des comptes débiteurs de l'année financière courante comprend le solde des comptes débiteurs de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.

3 **Le coût par dollar recouvré** mesure l'efficience de l'ensemble des activités de recouvrement. Ce coût est obtenu en divisant les coûts totaux de recouvrement par le recouvrement total. Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût lié aux unités administratives centrales et les dépenses centralisées. Ils excluent les coûts découlant de l'exercice du pouvoir discrétionnaire de la ministre.

4 **Le délai d'attente moyen** mesure le temps mis pour répondre aux personnes qui appellent à l'un des numéros de la ligne principale du Centre : 418 643-7133 ou 1 800 463-5644. Il est important que le Centre puisse répondre rapidement aux appels, puisqu'ils permettent de fournir de l'information aux personnes débitrices et, le cas échéant, de négocier et de conclure des ententes de remboursement.

OBJECTIFS DÉTAILLÉS

ORIENTATION 1

SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

L'orientation 1, qui porte sur la performance du Centre, regroupe les quatre objectifs qui sont reliés aux indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité. Ils mesurent l'efficacité (1.1 à 1.2), l'efficience (1.3) et la qualité des services (1.4) du Centre en lien direct avec sa mission relative aux créances d'Emploi-Québec. Les cibles incluent le recouvrement effectué par le personnel et le recouvrement automatisé, à l'exception du recouvrement effectué par Revenu Québec pour les créances alimentaires d'Emploi-Québec.

L'objectif 1.5 mesure le recouvrement net effectué pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale.

CRÉANCES D'EMPLOI-QUÉBEC

Efficacité globale

Le taux de recouvrement global et le taux de variation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec sont établis à partir de plusieurs variables et s'appuient essentiellement sur des prévisions. En 2011-2012, le taux de recouvrement global réel a été de 19,3 % et le solde des comptes débiteurs a diminué de 1,3 %.

La facturation nette pour les programmes et mesures administrés par Emploi-Québec est en hausse depuis quelques années, et la prévision pour 2012-2013 se situe à 151,8 millions de dollars.

En 2012-2013, le Centre entend maintenir les sommes provenant du recouvrement effectué par le personnel à 45,6 millions de dollars. Pour atteindre cet objectif, il compte préserver les effectifs actuels affectés au recouvrement.

En raison de la prévision de facturation à la hausse de 3,2 millions de dollars en 2012-2013 par rapport à la facturation nette réelle de 2011-2012, et en tenant compte d'une prévision de recouvrement automatisé à la baisse de 6,5 millions de dollars, il sera difficile pour le Centre de maintenir le solde des comptes débiteurs au 31 mars 2013 au même niveau qu'il était au 31 mars 2012. Les efforts qui seront déployés par le Centre pour augmenter les encaissements devraient cependant permettre de limiter sa croissance.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 18,4 % relativement aux créances d'Emploi-Québec pour l'année 2012-2013.	Taux de recouvrement global	18,4 %
1.2 Limiter à 0,8 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2013, par rapport au solde du 31 mars 2012.	Taux de variation des comptes débiteurs	0,8 %

Efficience globale

Les ajustements de salaire liés à l'application des échelles de traitement des nouvelles conventions collectives, conjugués à la hausse des coûts centraux imputés au Centre, entraîneront inévitablement une hausse des coûts globaux.

De plus, une diminution du recouvrement automatisé est prévue en 2012-2013. En effet, le calendrier de l'année financière 2012-2013 comporte deux périodes de versement de moins qu'en 2011-2012, ce qui aura pour effet de réduire le nombre de retenues effectuées sur des montants versés aux personnes débitrices dans le cadre des programmes.

Malgré l'augmentation des coûts, le Centre diminue la cible du coût par dollar recouvré pour 2012-2013 à 13 ¢ ou moins comparativement à la cible de 2011-2012, qui se situait à 13,4 ¢ ou moins.

Objectif	Indicateur	Cible
1.3 Maintenir à 13 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2012-2013.	Coût par dollar recouvré	13 ¢ ou moins

Qualité des services

Le Centre considère comme prioritaire sa capacité à répondre rapidement aux personnes débitrices qui entrent en contact avec lui pour conclure une entente de remboursement ou pour obtenir des renseignements concernant leur dossier. Pour l'exercice 2012-2013, le Centre maintient le même objectif que par les années passées en ce qui a trait à la qualité des services.

Objectif	Indicateur	Cible
1.4 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2012-2013	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre	45 secondes ou moins

CRÉANCES DU RÉGIME QUÉBÉCOIS D'ASSURANCE PARENTALE

Efficacité globale

Au cours des dernières années, la facturation nette pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale a excédé les prévisions de début d'exercice. Ces fluctuations ont eu des effets importants sur le taux de recouvrement global et sur le taux de variation du compte débiteur.

Cette année, le Centre ne présente qu'un objectif relativement aux créances du Régime québécois d'assurance parentale, et, cet objectif est lié au recouvrement net. La cible est déterminée selon l'historique du recouvrement net des trois dernières années. Pour 2012-2013, le Centre prévoit atteindre un recouvrement net de 6,7 millions de dollars quant à ces créances.

Objectif	Indicateur	Cible
1.5 Atteindre un recouvrement net de 6,7 millions de dollars	Montant recouvré	6,7 M$

ORIENTATION 2

DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

Le Centre compte poursuivre ses efforts de mobilisation du personnel en fonction des résultats du sondage mené dans le cadre de la démarche ministérielle d'amélioration continue en santé et qualité de vie au travail (SQVT). Il s'investira par ailleurs dans l'exercice annuel de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO).

Le Centre doit pouvoir compter sur un personnel en nombre suffisant et pleinement en mesure de relever les défis qui l'attendent en 2012-2013. Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs, le Centre dispose de 192 équivalents temps complet (ETC) ministériels. En effet, la quantité de ressources attitrées au recouvrement est déterminante quant à la capacité de conclure des ententes de remboursement et, conséquemment, d'augmenter les sommes encaissées. Le Centre fera ainsi l'exercice, dans chaque unité de travail, de cerner les besoins de formation, et il participera aux différents processus d'identification de relève.

Afin de poursuivre l'élaboration et la mise en place de stratégies permettant l'atteinte de ses objectifs, le Centre investira dans des pratiques visant à offrir un environnement de travail stimulant, à reconnaître le travail accompli et, par conséquent, à favoriser la rétention.

Le Centre contribuera par la même occasion à l'atteinte de l'orientation ministérielle définie dans le plan stratégique 2011-2014 afin que le Ministère se distingue à titre d'employeur attrayant.

Objectif	Indicateur	Cible
2.1 Participer à la démarche ministérielle d'amélioration continue en santé et qualité de vie au travail (SQVT)	Approbation d'un plan d'action en matière de SQVT	31 décembre 2012

FACTEURS DE CONTINGENCE

Comme il a déjà été mentionné, le choix des cibles du présent plan d'action quant aux programmes et mesures administrés par Emploi-Québec s'appuie sur les résultats des années antérieures et sur les prévisions de facturation. Pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale, l'historique du recouvrement net justifie l'objectif inscrit. Cependant, plusieurs facteurs, dont certains sur lesquels le Centre a peu d'influence, viennent moduler les résultats. Mentionnons, entre autres :

- Une variation importante du nombre ou de la nature des réclamations émises par Emploi-Québec ainsi qu'une variation importante des montants réclamés ont des effets significatifs sur le taux de recouvrement global;
- Le contexte économique peut agir sur la capacité de rembourser des personnes débitrices et ainsi modifier les encaissements réalisés en cours d'année et les sommes à radier pour insolvabilité;
- La situation du marché du travail et les conditions d'emploi au Québec et au sein de la fonction publique ont un effet direct sur la capacité du Centre à recruter et à retenir son personnel;
- Le peu d'historique du crédit d'impôt pour solidarité (CIS) rend difficile la détermination des effets de ce dernier pour 2012-2013.

ANNEXE 1

GLOSSAIRE

Coûts de recouvrement

Coûts comprenant la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux propres aux activités de recouvrement de créances ainsi que les coûts liés aux unités centrales et les dépenses centralisées. Les coûts de recouvrement excluent les coûts liés à l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Facturation annuelle nette

Total des réclamations et des notes de crédit, auquel s'ajoutent les intérêts et les frais, et duquel sont déduites les créances annulées. Les ajustements de fin d'année sont inclus dans la facturation annuelle nette.

Radiation nette

Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle est déduite la valeur des créances dont la radiation a été annulée.

Recouvrement automatisé

Recouvrement effectué par le Ministère ou par l'entremise d'autres ministères ou organismes. Ce recouvrement est entièrement informatisé.

Recouvrement effectué par le personnel

Recouvrement calculé à partir des encaissements provenant de chèques, de mandats, d'argent comptant, de prélèvements automatiques, de sommes perçues par les institutions financières et de virements provenant du ministère de la Justice du Québec en vertu de mesures judiciaires.

Recouvrement net

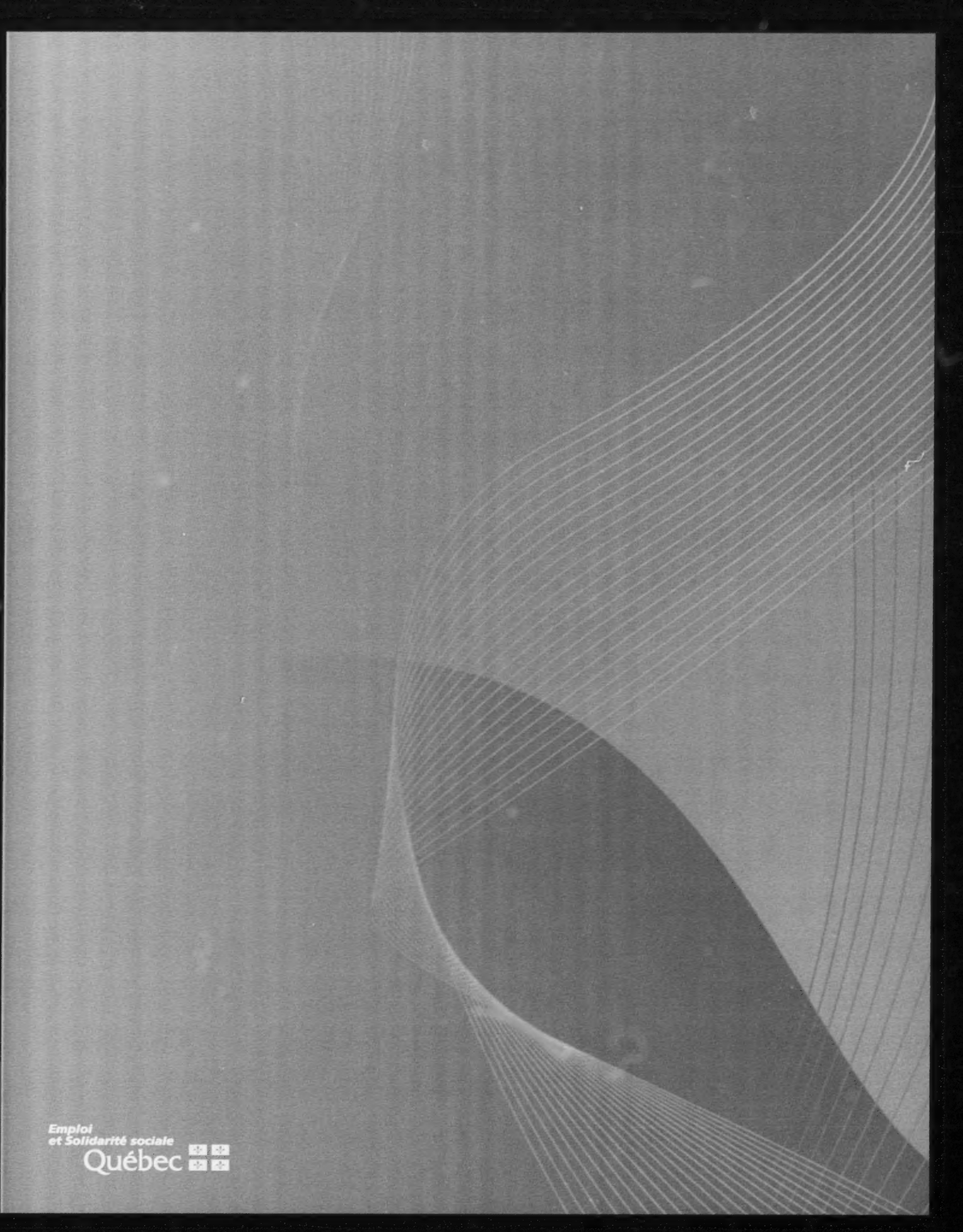
Recouvrement total, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus.

Recouvrement total

Somme du recouvrement automatisé et du recouvrement effectué par le personnel.

Solde des comptes débiteurs de l'année financière courante

Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante, comprenant le solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.


Emploi
et Solidarité sociale
Québec